

Curchod Corentin (2006) "Academy of Management 2006 : six jours dans la ville de John Pemberton et de Martin Luther King Jr.", *Le Libellio d'Aegis*, volume 2, n° 3, automne, pp. 32-35

Sommaire

2

What Makes People Tip Motivation and Predictions
D. Gambetta

10

DOSSIER SPECIAL HANNAH ARENDT

Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la
recherche en science sociale

Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles
pour l'éthique d'entreprise
H. Dumez

32

Academy of Management 2006 :
six jours dans la ville de John Pemberton et de Martin Luther King Jr.
C. Curchod

36

Notes de séminaires
H. Dumez

40

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Academy of Management 2006 : six jours dans la ville de John Pemberton¹ et de Martin Luther King Jr

Une histoire de cochon

Imaginons... Un beau jour, je débarque chez vous avec un cochon et je vous dis « ce cochon peut parler ». Vous seriez certainement dubitatif : « ah oui ? Alors qu'il parle ! ». Et là, imaginez, je remue les mains, le cochon regarde, et il se met à parler. « Ah, c'est un beau cas, soumettons-le à une revue scientifique ! » diriez-vous, enthousiaste. Quelle position adopteraient des rapporteurs ? L'alternative est simple : « Ce n'est qu'un cochon. Il faut avoir un échantillon plus large, et là, ce sera représentatif » ou « c'est une observation très intéressante. Mais il manque une contribution théorique ». « Ah mais, ah mais... », vous exclameriez-vous, « ...ce cochon PARLE ! C'est tout de même extraordinaire. C'est une contribution empirique, un cochon qui parle ».

Certes, les neurologues ont une habitude des cas particuliers : des pathologies bien définies – on peut supposer que ce cochon est un cas pathologique – peuvent nous apprendre beaucoup. Les petits échantillons, et même les cas uniques, sont alors facilement justifiables. En gestion, les cas n'ont pas ce statut de « pathologie ». Il faut alors réfléchir à quel statut on doit donner à un cas de gestion.

C'est avec cette petite histoire et ces interrogations lancées par Nicolaj Siggelkow de la Wharton School que s'est ouverte, pour moi, l'Academy of Management 2006 à Atlanta. Avec 6737 participants venant de 71 pays, plus de 3000 papiers présentés et plus de 300 symposium, le centre d'Atlanta était devenu, le temps de quelques jours, comme une cour de récréation pour chercheurs en management qui, la plupart du temps, discutaient « *knowledge, action and the public concern* » (thème de la conférence) dans les trois hôtels réservés pour l'occasion. Avec trois jours de « *workshops* » et trois jours de « *paper session* », chacun avait le temps de naviguer entre les thèmes et trouver ce qui lui convenait.

Mais revenons à notre cochon. Ou plutôt, laissons-là le cochon pour parler de poisson.

Une histoire de poisson

On raconte que le zoologiste et géologue suisse Jean-Louis Agassiz avait une bien étrange méthode d'enseignement. Il donnait à ses étudiants une boîte en métal contenant un petit poisson et leur demandait de l'étudier sans utiliser d'artifice de quelque nature et sans l'endommager. Les étudiants pensaient qu'il ne s'agissait pas de science mais essayaient de bien faire le travail. A chaque fois qu'ils revenaient vers le maître et que celui-ci leur posait des questions sur le poisson, ils étaient incapables de répondre. Des dizaines d'heures, les étudiants s'échinaient alors sur le pauvre poisson

qui leur paraissait de plus en plus répugnant et toujours, ces remarques cinglantes d'Agassiz « vous n'avez pas regardé avec attention ! », « vous avez deux yeux, deux mains et un poisson et vous ne voyez rien ». On raconte qu'un des étudiants s'effondra quand Agassiz lui posa cette question : « Pouvez-vous dire avec certitude que le poisson a deux parties symétriques avec les mêmes organes de part et d'autre ? », « je n'ai même pas vu ça » répondit l'étudiant, « ah, je comprends maintenant à quel point je n'ai rien vu jusqu'ici ! ». Et Agassiz : « c'est beaucoup mieux. Alors vous êtes prêts : laissez-là le poisson, rentrez chez vous, et vous aurez des réponses à toutes mes questions demain matin ». Et en effet, les étudiants ayant laissé le poisson tranquille (enfin !) revinrent avec des réponses très claires aux questions les plus difficiles. La leçon d'Agassiz ? Tous ces étudiants ont pris un crayon le soir chez eux et ont essayé de dessiner, de « revoir », de re-conceptualiser ce poisson. « Le crayon est le meilleur des yeux » disait le professeur.

Une histoire de perception

Quand Karl Weick de l'University of Michigan raconte cette histoire, c'est pour nous en rappeler une autre : le désastre de Mann Gulch. Son intérêt pour cette tragédie² a conduit à faire de la mauvaise science – ou en tout cas, c'est ce que peuvent penser beaucoup de gens – puisqu'il n'a pas donné de « loi » qui empêcherait une telle catastrophe et qu'il généralise de manière effrontée à partir de ce cas unique. Pire : il n'a même pas observé lui-même ce cas, puisqu'il n'y était pas. Il a lu, il a interrogé des pompiers, il est allé sur la scène du drame pour vérifier l'histoire mais il n'y était pas.

Pour Karl Weick, le travail qualitatif, et en particulier l'étude de cas, consiste à associer des perceptions avec des conceptions : la conception aide à voir ce que l'on perçoit et la perception donne de la matière à la conception. Comment alors adapter la leçon d'Agassiz à notre propre travail de recherche ?

Cinq conseils. Premièrement, prendre du recul avec le cas en lisant autour ou sur les cas choisis, car cela apporte de la richesse. Deuxièmement, lire avec des théories à portée de mains car les théories aident à aborder la richesse des cas. Troisièmement, comparer avec d'autres cas apporte encore plus de richesse. Quatrièmement, si les choses paraissent simples, c'est que l'on n'apporte pas suffisamment d'attention au cas. Cinquièmement, le crayon est le meilleur œil, mais il faut éviter d'écrire le verbe « être » car il rend aveugle. Ainsi, Dodge de Mann Gulch n'est pas taciturne : il donne des ordres sans explication, il suppose que les gens voient ce qu'il voit, il se méfie des mots, il surestime les compétences de son équipe, etc. Les choses prennent du sens quand elles sont dites, avec une richesse de mots. « Cherchez-vous à prouver quelque chose ? » lance quelqu'un dans la salle. « Non », répond Karl Weick, « si ce n'est l'existence du cas lui-même. Le cœur de mon travail, c'est de trouver des interprétations plausibles. »

Une histoire de publication

Retour sur terre. John Wagner de Michigan State University et membre du comité de rédaction de ASQ explique comment publier des études de cas dans cette prestigieuse revue. Entre autres, retenons quelques exigences : la question de recherche doit être théoriquement fondée, la méthode doit être suffisamment explicite pour

qu'un chercheur extérieur puisse répliquer la recherche, les résultats doivent être empiriquement fondés et les cas doivent parler d'eux-mêmes. Le chercheur doit travailler comme un détective qui essaye de retrouver des causalités derrière un mystère.

Une histoire de contemplation

Le samedi, un démarrage en douceur s'impose. Je choisis de m'intéresser à l'art comme un outil d'enseignement du management. Il est alors question de méditation, de spiritualité et de création artistique comme mode d'éducation. Des étudiants qui conçoivent eux-mêmes une œuvre d'art seraient, nous dit-on, mieux préparés à comprendre leur place dans le monde managérial auquel ils se destinent. L'étude des poètes, également, donne à voir l'entreprise dans ses aspects humains. Il faut revenir aux valeurs de la contemplation, de l'esthétique et de l'éthique pour former les leaders responsables de demain. Pour cela, il faut soi-même en tant qu'enseignant, faire une introspection pour comprendre ce que l'on attend, parfois inconsciemment, des étudiants. Et ne pas hésiter à bousculer les schèmes établis.

Une histoire de répartition

Encore un peu planant dans un nuage de fumées douces, je m'aventure chez ceux que je vois comme les hippies de la *business strategy* : les tenants de la « *stakeholder view* ». Mais là, Thomas Donaldson, de University of Pennsylvania, a vite fait d'éteindre les narguilés : la *stakeholder view* est descriptive (comprendre comment les institutions se comportent), instrumentale (comprendre quel X est nécessaire pour obtenir Y) ou normative (comprendre comment le monde devrait être). Sybille Sachs, de la University of Applied Science (Zurich), pose une question fondamentale : comment identifier les parties-prenantes stratégiquement importantes ? La réponse la plus simple consiste à dire que de tels acteurs sont ceux qui contribuent à la capacité de création de valeur de l'entreprise focale, que ce soit de manière directe sur le bénéfice ou indirecte sur le niveau de risque que prend cette entreprise. Joseph Mahoney, de l'University of Illinois, revient sur cette question : l'approche par les parties-prenantes aide à changer les pratiques car elle peut aider à construire une théorie en stratégie d'entreprise sur la distribution de la valeur économique créée dans un écosystème d'acteurs. Mais elle souffre d'une image « hétérodoxe » au sein du champ, ce qui décourage de nombreux doctorants à l'investir. Il faut donc normaliser cette approche en la rattachant à des champs de la micro-économie pertinents, comme la théorie des contrats, des droits de propriété, de l'agence, etc.

« Ne risque-t-on pas alors de perdre ce qui faisait l'essence de la théorie : une vision libertaire du management ? » « Certes » explique Joseph Mahoney « mais faire progresser une théorie suppose de la faire, d'une manière ou d'une autre, rentrer dans un champ établi. On n'a plus le choix : pour opérationnaliser la *stakeholder view*, on doit la rattacher à des problématiques usuelles de stratégie ».

Autre question ? Une main se lève... Brouhaha dans la salle : Edward Freeman lui-même, reconnaissable à sa grande barbe, demande la parole. « *Est-il vraiment utile, demande-t-il, de distinguer entre normatif, descriptif et instrumental ? Pour moi, l'approche par les parties-prenantes, c'est managérial. Le management ne peut-il pas constituer une synthèse de ces trois catégories quand on adopte une approche par les parties-*

prenantes ? » « Il est nécessaire, répond Tom Donaldson, de distinguer entre ces trois approches et surtout, de ne pas les mélanger car elles supposent des approches épistémologiques et méthodologiques différentes ».

A table !

Assez parlé, il est maintenant l'heure de manger. Et Karen Locke du College of William and Mary, propose quelques recettes. Ou plutôt quelques conseils entre le moment où le plat sort du four et le moment où il est servi. Contrairement à ce que l'on peut penser, on ne sert pas directement à ses invités un plat qui sort du four, car ils risquent d'être déçus. On prépare des échantillons du plat que l'on fait goûter à d'autres cuisiniers, on tente de comprendre leur réaction, d'en faire sens et d'ajuster le plat en fonction de ce qui leur paraît intéressant, de ce qu'ils ne comprennent pas, etc. On prépare alors un nouvel échantillon du plat, fidèle à l'esprit originel mais ajusté, et on le soumet au chef cuisinier. Il est important ici de rester fidèle à ses convictions : si l'on aime l'épicé, alors il faut faire de l'épicé sans essayer de séduire les amateurs de douceur. Ensuite, les commentaires du chef cuisinier supposent de retravailler le plat, même si l'on est en désaccord avec certaines de ses suggestions. Ajuster est alors le maître mot. Enfin, il ne faut pas oublier qu'un plat n'est jamais terminé : il est servi.

Lundi, la conférence commence pour de bon, avec les « *paper sessions* ». Il y sera question, pour moi, de dynamique de marché.

Dynamique des marchés et chaînes de valeur

Un marché dont la dynamique paraît intéressante est celui de l'informatique. Toute la valeur du marché était, dans les années 60, concentrée dans les mains de quelques grosses entreprises. En trois décennies, cette valeur a explosé entre de multiples acteurs oeuvrant dans des secteurs très différents et a augmenté continuellement au cours de cette période. La question que se pose Carliss Baldwin, de Harvard University, est la suivante : pourquoi n'assiste-t-on pas à une stabilisation du secteur autour de quelques géants ? La réponse qu'elle donne mobilise la notion de connaissance architecturale. L'idée est la suivante : tout marché est le fruit de connaissances développées au cours du temps et ayant donné naissance à des produits. L'informatique est ainsi née de connaissances multiples qui ont donné naissance à de multiples produits complémentaires et indépendants. L'architecture de la connaissance en informatique, comme celle du marché qui en découle, est caractérisée par une grande modularité. Pour Carliss Baldwin, cette structure modulaire du marché explique à la fois l'explosion de la valeur totale créée par l'industrie entre de multiples acteurs et aussi son augmentation. Autrement dit, l'architecture de la connaissance à l'origine d'un marché conditionne la dynamique de la création de valeur de ce marché. On assiste alors à des stratégies de capture de valeur qui sont également des stratégies de capture des connaissances « goulot d'étranglement », c'est-à-dire des connaissances qui conditionnent l'utilisation des autres modules de connaissances³.

Les stratégies de capture de valeur concernent aussi bien une concurrence au niveau des produits qu'au niveau des ressources : contrairement à ce que la théorie des ressources suppose, les différences entre les firmes ne sont pas le fruit d'une supposée

idiosyncrasie initiale mais d'une lutte acharnée pour l'appropriation des ressources et la « *customization* » de ces ressources par chaque acteur pour éviter toute imitation par les concurrents. Ce processus coûteux de différenciation en interne par des ressources achetées sur le marché est un des domaines de recherche de Michael Jacobides de la London Business School⁴.

La théorie des ressources, justement, est-elle encore utile pour comprendre la dynamique des industries ? Pour Jay Barney, de Ohio State University, il est déjà impressionnant qu'un papier théorique écrit en 1982 ait eu une telle descendance, avec une recherche croissante de rigueur par rapport à l'article initial, des tests empiriques nombreux et des affinements théoriques de plus en plus sophistiqués. Il est évident, selon l'initiateur de cette théorie, qu'elle est appelée à évoluer vers des modèles incorporant à la fois l'offre et la demande, l'hétérogénéité et l'imitabilité, l'équilibre et l'évolution, l'entreprise focale et ses « *stakeholders* ».

Il reste donc beaucoup de choses à apprendre sur la dynamique des marchés. En particulier, il nous faut encore explorer le lien entre chaîne de valeur et marché : les changements dans les chaînes influent la manière dont le travail est divisé sur le secteur. Plus précisément, la division du travail est la conséquence de luttes stratégiques intenses entre les différents acteurs du secteur, à tous les niveaux de la chaîne. On peut ainsi définir une architecture du secteur liée à la chaîne de valeur « globale » du secteur et affiner la notion d'avantage concurrentiel par l'adjectif « architectural ». Michael Jacobides présente un stimulant outil de mapping dynamique sectoriel appliqué au secteur du PC, montrant l'évolution des positionnements des différents acteurs sur une chaîne de valeur sectorielle elle-même en évolution permanente.

Sur ce même thème, Kathleen Eisenhard, de Stanford University, s'interroge sur la manière dont les entreprises font évoluer les marchés, et en particulier sur la différence entre les firmes en place et les firmes nouvellement créées par un entrepreneur : dans quelle mesure une firme en place peut-elle créer un marché nouveau ? Quelle différence avec le cas où un entrepreneur innove et crée ainsi un nouveau marché ? Faut-il être innovateur pour créer un marché ? Comment expliquer que beaucoup d'acteurs veulent façonner le marché à leur avantage et que peu d'entre eux y parviennent ?

Le changement est-il endogène ? Anita McGahan de Boston University, discutante lors d'une session, pose cette question et montre que ToysRUS ou Microsoft manipulent la structure de leur marché à leur propre avantage. Par ces manipulations, ils catapultent toute l'industrie dans de nouvelles trajectoires.

D'autres questions...

D'autres questions ont été posées durant ces sessions, trois jours durant. Retenons :

- Selon quelles dimensions l'évolution dans le traitement des « *stakeholders* » influence-t-elle l'évolution de la chaîne de valeur et ainsi de tout un secteur ? Peut-on, d'ailleurs, identifier un chemin type dans l'évolution des relations *stakeholders* - firme focale ?⁵
- La dynamique se traduit dans les relations faire et faire-faire inter-entreprises et donc dans la définition des frontières des firmes. Mais la dichotomie usuelle suffit-elle pour comprendre la manière dont se dessinent les frontières ? Comment les frontières des firmes et les frontières des secteurs évoluent ensemble ?⁶

- Pourquoi les progrès dans les systèmes d'information n'entraînent pas systématiquement une désintermédiation des échanges et ainsi un raccourcissement de la chaîne de valeur ?⁷
- Pourquoi le commerce équitable aboutit-il à une désintermédiation de la *supply chain* ? Dans quelle mesure cette désintermédiation est créatrice de valeur pour les producteurs, pour les firmes multinationales du secteur et pour le client final ?⁸

On dit parfois que la motivation des chercheurs tient plus aux questions qu'ils peuvent se poser qu'aux réponses qu'ils espèrent donner. Si cela est vrai, les habitants d'Atlanta, qui ont vu repartir, parfois avec les badges encore accrochés à leur chemise, les milliers de participants à la conférence ont dû remarquer dans leurs yeux ou leurs sourires comme une envie d'en découdre, une motivation renouvelée. Mais, habitués par leur histoire aux personnages portés par l'ambition ou les idéaux, ils se sont certainement dit « c'est la magie d'Atlanta qui a opéré ». ■

Corentin Curchod

Université Paris I

1. Inventeur de la formule du Coca-Cola.
2. Karl E. Weick, "The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 4 (Dec., 1993), pp. 628-652. *Abstract: The death of 13 men in the Mann Gulch fire disaster, made famous in Norman Maclean's Young Men and Fire, is analyzed as the interactive disintegration of role structure and sensemaking in a minimal organization. Four potential sources of resilience that make groups less vulnerable to disruptions of sensemaking are proposed to forestall disintegration, including improvisation, virtual role systems, the attitude of wisdom, and norms of respectful interaction. The analysis is then embedded in the organizational literature to show that we need to reexamine our thinking about temporary systems, structuration, nondisclosive intimacy, intergroup dynamics, and team building.*
3. Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark. (2006) "Modularity in the Design of Complex Engineered Systems." In *Complex Engineered Systems: Science Meets Technology*, edited by Ali Minai, Dan Braha and Yaneer Bar Yam. New England Complex Systems Institute Series on Complexity. N.Y et Baldwin, Carliss Y., and Kim B. Clark. "The Architecture of Participation: Does Code Architecture Mitigate Free Riding in the Open Source Development Model?" *Management Science* (à venir).
4. M.G. Jacobides, S.G. Winter and S.M. Kassberger, 2006. "A Marshallian Model of Efficiency Profits", Working Paper, London Business School and the Wharton School, July.
5. "A Dynamic Model of Stakeholder Management", papier présenté par Michael Johnson-Cramer de Bucknell University et Shawn Berman de Santa Clara University.
6. "Problems Deciding: How the Make or Buy Decision Process Leads to Transaction Misalignment", papier présenté par Matthew Bidwell de l'INSEAD.
7. "Bits Bite Back: Lessons on Boundaries & Technology from the Failed Reinsurance Disintermediation", papier présenté par Nikolaos Pisanias et Michael Jacobides de la London Business School
8. "Advancing Fair Trade through Supply Chain Disintermediation: Ethical and Economic Perspectives", papier présenté par Jonathan P Doh de Villanova University.